

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شاع)
القاهرة
ج.م.ع



السنة السابعة
العدد الخامس
مارس
(آذار)
١٩٩٩

www.edara.com

قواعد الابتكار و التجديد و تحطيم حواجز التقليد

تأليف : جاي كاواساكى (مؤلف كتاب: كيف تسوق منافسيك إلى الجنون)

أليس في الإمكان أبدع مما كان؟

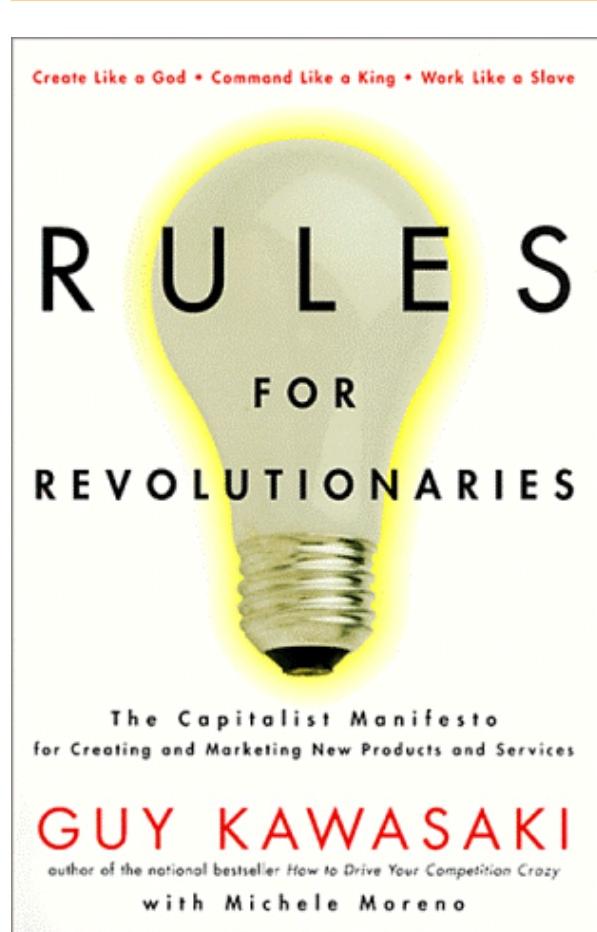
في كل لحظة يكون العالم في أفضل حالاته دون نقص أو زيادة. فهكذا تستقر الأحوال والأسعار والمبيعات والإيرادات والنجاحات. وهكذا يبدأ الناس في بناء السود وترسيم الحدود حول ما حققه من نجاحات وما كسبوه من انتصارات، كي لا تكون عرضة للتهديد من كل واحد جديد. وبهذا لا يتبقى أمام الوافدين الجدد من سبيل للنجاح إلا باختراق الحواجز وتحطيم السود وإعادة ترسيم الحدود.

بذلك يكون الابتكار اختيار حياة أو موت!!

الابتكار الذي نتحدث عنه هنا هو الابتكار الحقيقي. الابتكار الذي يقوم به مدير الشركة الإبتكارية مثل "ماكتنوش" و "مايكروسوفت" و "جيلىت" و "أمازون" كوم" و "لوكهيد" و "إنتل" .. وغيرها. و سؤالنا هو: كيف يقوم هؤلاء بطرح السلع و الخدمات الجديدة التي تغزو الأسواق كل يوم؟

العلم المجهول:

العلم هو مجموعة القواعد التي تسمح للإنسان باكتساب المعرفة الازمة لممارسة أي نشاط بطريقة صحيحة. إلا أن الابتكار نشاط يحيطه التعريم ويضرب حوله جدار من الصمت. ولا عجب! فهناك من يستقيد من إقامة الجدران حول الابتكار. ولذا يمكننا أن نطلق على



من مجموعة من الجزر المتباينة ذات الجبال المرتفعة. و كان شق الطرق السريعة يتطلب استثمارات ضخمة. فكان أن ابتكرت اليابان نوعاً جديداً من القطارات يتميز بعدد أكبر من العربات ليقوم بعدد أقل من الرحلات وينقل أعداداً هائلة من البشر. في ابتكرها لهذا القطار تمكنت اليابان من تحطيم الأفكار التقليدية التي سادت صناعة القطارات في العالم، وذلك كالتالي:

الأفكار الجديدة	الأفكار القديمة
محرك في كل عربة، يجر العربة فقط.	محرك واحد في أول عربة يجر باقي العربات.
محصلة قوة المحركات في العربات.	محرك قوي وقدر على سحب قطار بأكمله.
يثبت ارتفاع قضبان الحديد بغض النظر عن التضاريس.	لابد من تغيير ارتفاع قضبان الحديد تبعاً للتضاريس الأرض.

كانت نتيجة هذا الابتكار أن اختصر وقت السفر بين أوساكا وطوكيو من ٦٢ ساعة لثلاث ساعات فقط.

علم الابتكار مصطلح "العلم المجهول". وسنحاول طرح قواعد وقوانين هذا العلم - الذي مازال في طور التكوين.

ابداً من الصفر:

يسود الاعتقاد بأن المبتكرین يملکون مؤهلات أعلى من غيرهم. وأن الأفكار الجديدة هي تطور طبيعي للأفكار القديمة. لكن معظم من ينفقون حياتهم في دراسة وممارسة الأفكار القديمة لا يبدعون أية أفكار جديدة، بل على العكس يظلون أسرى القديم، ويرفضون أي تجديد أو تغيير. فال مصدر الحقيقة للابتكار هو الاختلاف والبدء من نقطة الصفر.

يقال أن "دارون" أخذ نظريته الشهيرة من شاب كان مصاباً بالحمى. فقد يكون التفكير الابتكاري لشاب مريض أفضل من عشرین عاماً من العمل الشاق لشخص مثل "دارون". وهكذا قد تخرج الأفكار المبتكرة في طرفة عين و ومضة حدس مفاجئة وليس نتيجة سنين شاقة من العمل.

ابداً من الهدف ثم اتجه نحو الوسيلة:

كانت المواصلات مشكلة اليابان الأولى. فهي تتكون

حطّم الأوهام

قد يعتقد الإنسان العادي أن استمرار الفكرة مدة زمنية طويلة يكون دليلاً على مصدقتيها. لكن المبتكر يرى العكس تماماً. فاستقرار فكرة ما في الأذهان هو أكبر دليل على ضعفها. والدليل على هذا هو أن العقل العادي يفضل الراحة على العمل، ولذا فهو يطمئن للأفكار العقيمة عديمة الفائدة، وينبذ الأفكار الفعالة الدافعة للعمل. و يمكننا اليوم إدراك المزيد من "أوهام السوق" و "أوهام الأعمال"، و هي كالتالي:

- **أوهام التوزيع:** "لابد أن نبيع عبر موزعين و وكلاء، ولا يمكن أن نبيع للعميل مباشرة."
 - **أوهام الموظفين:** "لا تمكن الموظف من عمله. فلا بد أن تراقبه و تدفعه إلى العمل."
 - **أوهام السوق:** "لكي يكون نصيبينا من السوق أكبر من منافسينا. لابد من أن نخفض الأسعار."
 - **أوهام المنافسة:** "لا يمكن أن نتعاون مع هذه الشركة. فهي منافسة لنا، أي هي معادية."
 - **أوهام الميزانية:** "لا يمكن أن نتخطى الميزانية الحالية أو نعدلها."
 - **أوهام اللوائح:** "لابد من احترام اللوائح و تطبيقها حرفيًا حتى ولو على حساب كفاءة العمل."
- كل هذه الأوهام تحتاج إلى تحطيم و اختراع قبل الشروع في عملية الابتكار.

تطبيق:

- اكتب قائمة بالأوهام والشعارات الزائفة الموجودة في شركتك أو إدارتك ثم أطرح هذه التساؤلات:
- لماذا نشأت؟ ما هي الجوانب الإيجابية فيها؟
 - هل ما زالت لها فائدة الآن؟ ما هي الجوانب السلبية لها؟
 - هل يمكن أن تكون لها فائدة في المستقبل؟ ما هي محصلة المقارنة بين جوانبها السلبية والإيجابية؟

يتجه المبتكرون إلى قلب المعايير الثابتة للصناعة والعمل بالطرق الآتية:

أ- يقلّبون معايير السرعة:

حققت شركة "بليموث روک" للتأمين نجاحا هائلا. فإذا كنت جربت التأمين على سيارتك ستدرك السر؟ فهذه الشركة تدفع لك قيمة التأمين وأنت في موقع الحادث. وذلك على النقيض من كل شركات التأمين، التي يضطر عملاؤها لتقديم طلب وتشكيل لجنة لتقدير الخسائر وتحديد مسؤولية السائق ومراجعة سجلات الحادث لدى المرور ثم تقدير التعويضات وتحديد موعد لصرفها. أما "بليموث روک" فقد ابتكرت سيارة مجهزة بكل متطلبات العمل من كمبيوتر وطابعة وخط تليفون وانترنت. وفور وقوع الحادث، تتوجه السيارة لتقدير حجم الأضرار واتخاذ الإجراءات الورقية وعمل الاتصالات اللازمة وإصدار شيك بمبلغ التأمين قبل مغادرة الموقع.

ب- يقلّبون معايير المنافسة:

تصارعت شبكتا التلفزيون WSOC و WBTV العامتان في شمال كارولينا على جذب المشاهدين. قامت الأولى بتوزيع أرقام يانصيب صفراء على سكان المنطقة، وأجرت سحبا لاختيار الأرقام الفائزة ومنحها جوائز، بحيث تجذب السكان الذين يتوقعون الفوز لمشاهدة برامجها أطول فترة ممكنة. ودخلت الشبكة الثانية المنافسة، وزاعت أرقاما خضراء، ورصدت جوائز أكبر من الأولى لتجذب نفس المشاهدين. و هكذا تفاقم الصراع بين الشبكتين لمنح جوائز أكبر وأغلى. لكن

فت المشكلة الكبيرة إلى مشكلات صغيرة:

يمكن تقسيم كل مشكلة إلى عدد من المشكلات الصغيرة. فعادة ما تأخذ المشكلة التي تجابهاك شكلاً مخفياً ومعقداً يشل تفكيرك ويلقي بك في أحضان الأوهام مرة أخرى. لذا حاول أن تفعل مثلاً فعل الأخوان "رأيت" عندما اخترع الطائرة.

فقد رأى الأخوان أنه من الممكن تقسيم مشكلة الطائرة إلى ثلاثة مشكلات صغيرة، كالتالي:

- مشكلة الأجنحة.
- مشكلة المحرك.
- مشكلة التوازن.

وخلال عام ١٩٠١ كان "إبن فرناس" وغيره من المبتكرين وجدوا حلولاً للمشكلة الأولى عن العلاقة بين الوزن وحجم الأجنحة وأشكالها. وفي نفس الوقت ظهر اختراع المحرك ليحل المشكلة الثانية. لذا أدرك الأخوان "رأيت" أن عليهما حل المشكلة الثالثة فقط. فركزا جهودهما على توجيه الطائرة أثناء الطيران بابتكار زوائد الذيل وزوائد الأجنحة المتحركة والشكل الانسيابي. بينما أضاع المهندسون الآخرون أوقاتهم ومواردهم في التركيز على المشكلتين الأولى والثانية وبهذا لم يتمكنوا أبداً من الوصول إلى المشكلة الثالثة.

أقب المعابر:

اعتقد الناس أن يفكروا بطريقة تسلسلية ومتدرجة ومنطقية، كما اعتادوا احترام الحدود التي تعيقهم. فإذا كسرت هذه الحدود منتصراً حملوك على الأعناق بطلًا مغامراً. أما إذا كسرت الحدود ففكاك ما لقيت. هكذا

مضادات التقليد

ينفق المبتكر كثيراً من وقته وجهده في الرد على المقلدين. و من المفيد دائماً أن يبتلع المبتكر بعض مضادات التقليد. و إليك أهم هذه الأفكار المضادة:

- ١- ركز على العملاء لا على الخبراء: افعل ما يعجب العميل وليس الخبرير. فالخبرير يعجب بالأفكار المنطقية التي يستطيع أن يفهمها بينما يعجب العميل بالوظائف والسهولة التي تقدمها له السلعة أو الخدمة.
- ٢- افحص خبرات الخبرير: عندما توظف أحد الخبراء لا تهتم بالألقاب أو الشهادات التي يحملها. الأفضل أن تركز على خبرته في الابتكار وليس في التقليد. خبراء الابتكار نادرون و خباء التقليد لا يبتكرون.
- ٣- اعرض عن المحبطين: عندما يبسط أمامك المحبطون آراؤهم عن استحالة النجاح ، لا تجشم نفسك عناء الرد عليهم فوراً. تذكر أن تلك الاعتراضات ترسخت و أمضت سنوات طويلة في أذهانهم. الأفضل أن تفكر في اعتراضاتهم، ثم ترد عليهم بعد فترة لا بأس بها من التفكير.
- ٤- ابحث عن جملة حلول: مثلاً تختلف المجتمعات، تختلف أيضاً الحلول باختلاف البشر. فعندما تطلب حلولاً لمشكلة من مائة شخص في بيئه عمل واحدة فسوف تحصل على عشرة حلول مختلفة على الأقل. فما بالك إذا كان أصحاب الاقتراحات المائة من بيوتات مختلفة. وليس الابتكار إلا حلًا مختلف، بغض النظر عن إمكانية تحقيقه. فلو لم تكن الحلول الإبتكارية صعبة، لما سميت كذلك، و لما تحدثنا عنها و طالبنا بها.

هناك من يظن أن الابتكار هو مجرد محصلة العلوم والتكنولوجيا المتاحة. لكنه في الواقع هو الذي يقود التكنولوجيا. وبينما تقدم التكنولوجيا والعلم نتيجة التراكم الزمني الطويل فإن الابتكار لحظي. فقد كان بالإمكان اختراع الطائرة الهليوكبتر بعد المحرك بوقت قصير. فالمحرك هو المكون الوحيد المعقد في هذه الطائرة، أما باقية الإضافات فهي من وحي الابتكار. وكان يمكن اكتشاف نظرية النسبية قبل "أينشتاين". فهي مجرد مجموعة من الملاحظات الرياضية عن العلاقة بين الزمان والمكان وسرعة الضوء. و من المعروف أن "أينشتاين" نفسه لم يختبر نظريته لأنها لم يكن يملك الوسائل لذلك، وإنما جاءت الاختبارات بعد صياغة النظرية بفترة طويلة لتويد صحتها.

نقب عن البترول:

"لا تستطيع أن تحفر حفرة جديدة بتعزيز الحفرة القديمة" تلك هي الحكمة التي يعرفها كل من يعمل في مجال التنقيب عن البترول. فمواصلة التنقيب في ذات الحفرة التي لم يخرج منها بترول ليس إلا إهدارا للجهد والوقت والموارد. فاهجر الحفرات السابقة التي حفرها غيرك وأنطلق إلى مناطق جديدة تماماً، لم تطأها قدم إنسان قبلاً.

ادفع بمنتجك إلى السوق بأسرع وقت:

قد يجد رجل الأعمال في نفسه القدرة على تخفيض الحواجز الفكرية ولكنه يحجم ويتردد كثيراً عندما يتعلق الأمر بطرح المنتج في الأسواق. فهو دائم التوожس من فشل المنتج لحظة دخوله السوق. لكن المنتجات لا تفشل لأنها تدخل السوق قبل الأوان، وإنما تفشل لأنه لا يتم

شبكة التليفزيون الثالثة في نفس الولاية لم تمنح أية جوائز، و اكتفت بعرض الأرقام الفائز في الشبكتين المنافستين. فاستطاعت أن تجذب مشاهدي الشبكتين دون أن تتفق مليماً واحداً على المنافسة.

ج- يقلبون رغبات المستهلك:

تحرص ورش صيانة السيارات على الاقتراب من العميل داخل المدن وعلى الطرق المزدحمة. لكن الأمر ليس كذلك بالنسبة لورشة "شارلي كيس". اختارت هذه الورشة موقعاً نائماً تماماً هو مطار المنطقة، لتجذب عملائها. فغيرت رغبات هؤلاء العملاء تماماً. فكيف كان ذلك؟

يحضر العميل ليستقن الطائرة و هو يقود سيارته، ثم يسلم السيارة للورشة ل تقوم بالصيانة المطلوبة خلال سفره. كما تتم محاسبة العميل على ٤ دولارات في اليوم مقابلبقاء السيارة في مرآب الورشة.

د- يقلبون معايير تميز السلعة والخدمة:

تقدّم مجموعة مستشفيات "أمييل" في البرازيل تشكيلة عجيبة من السلع والخدمات. فهي توفر الاستشارات الطبية عن طريق الهاتف، كما تمتلك سلسلة من الصيدليات في مناطق متفرقة تعمل ٢٤ ساعة وتوصل الأدوية التي يصفها الأطباء إلى المنازل. ومقابل اشتراك شهري قدره دولارين يتم نقل المريض من منزله إلى المستشفى في سيارة أو يأتي إليه الطبيب إذا أردت. هذا فضلاً عن توفير طائرة هليوكبتر للحالات الحرجة.

لا تخش التجديد:

لا تفوت في الواقعية

كانت "جنرال إلكتريك" في بداية هذا القرن معلق المبتكرين، وكان يحلو لمديرها آنذاك أن يقوم بحيلة على كل مهندس جديد يلتحق بالشركة، فكان يكلفه باختراع نوع جديد من الطلاء يسبب إزالة الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي. فيصمت الزملاء القدماء لأنهم يعلمون أنه من المستحيل على المهندس اختراع مثل هذا الطلاء، فأي طلاء كان سيرفع حرارة السطح الزجاجي بدلاً من تقليلها. وعندما يعلن الزميل الجديد استسلامه يحين الوقت للمزاح والضحكات. لكن حدث أن تغيب المدير فترة من الزمن بعد أن لعب نفس الحيلة على مهندس جديد. و عندما عاد، فوجئ بالمهندس يعرض أمامه المصباح الكهربائي وقدكساه الطلاء المبتكر، والذي أدى إلى زوال قدر كبير من الحرارة. مما كان من المدير إلا أن أبدى عجبه وقال:

"إن كل ما يحتاجه الفرد لتخفيض المستحيل هو ألا يعتقد أنه مستحيل بالمرة، أي ألا يفوت في الواقعية."

يمكن للخبراء والمتخصصين أن يؤكدوا قدرتك على ابتكار منتج معين بموارد معينة. لكن ليس بمقدورهم أن يؤكدوا عدم قدرتك على ابتكار منتج أفضل منه بموارد أقل. ذلك أنهم يجهلون كل شئ عن مواردك الإبتكارية.

هو ذلك الذي تتباهى بامتلاكه خارج منزلك كما تتباهى به داخله. وتلك السمة دليل على روعة التصميم.

ج- السهولة:

المنتج العظيم هو الذي يسمح بحمله وقيادةه ونقله والسيطرة عليه كيف شاء. وإذا تعطل أو أصابه عطب كان بإمكانك تشخيص السبب وإصلاحه. وهذه السمة دليل على دقة الأداء.

د- إثارة العواطف:

موقف الناس من المنتج العظيم ليس موقفاً وسطاً فهم يعشقونه دائماً. لأن المنتج العظيم يسعد الناس بدرجة كبيرة جداً ويجعلهم يرون العالم بعيون مختلفة. وهذه السمة تدل على إشباع المنتج لاحتياجات العميل المادية والمعنوية.

اختر قائداً مناسباً لفريق الابتكار:

يختلف قائد فريق المبتكرين عن قادة الفرق التقليدية. فالأخير يستخدم أسلوب "العصا والجزرة" وهو يثق بقدراته أكثر مما يثق بقدرات فريقه، أما قائداً فريق المبتكرين فيثق بقدرات فريقه أكثر مما يثق بقدراته هو شخصياً. وهو محفز ومساعد أكثر منه مسيطر على سير العمل.

مثل هذا القائد يتعلم التعامل مع ثلات فئات من الموظفين:

الأولى: معظم أفراد الشركة الذين يريدون تطوير

تطويرها قبل فوات الأوان.

انظر إلى كل المنتجات الناجحة بين أيدينا الآن. جميعها طرحت في الأسواق ينقصها الكثير من التحسين وتعتريها العديد من العيوب. خذ مثلاً السيارة أو الرadio أو التلفزيون أو الساعة. فلا يجب أن تقلق بصدق دفع المنتج إلى السوق، بل ركز وساوسك على تطوير وتحسين المنتج بعد مرحلة الإصدار.

سلح منتجك بسمات المنتجات العظيمة:

قد تتعجب إذا عرفت أن هناك سمات أساسية مشتركة بين جميع المنتجات العظيمة. و من هذه السمات ما يلي:

أ- التحمل:

المنتج العظيم يتحمل الاستخدام الشاق. فجهاز التسجيل الممتاز هو ذلك الذي سقط من يديك أكثر من مرة دون أن يصيبه مкроه، كذلك السيارة العظيمة هي التي تركبها عندما تضطر لرحلة شاقة. كذلك برنامج الكمبيوتر العظيم هو الذي يسمح لك باقتراح الأخطاء وتصحيحها، كما يسمح بمعاودة استرجاع ما سبق أن أمرته بالخلص منه. كل هذه السمات تدل على جودة المواد الخام أو جودة الأفكار الدالة في صناعة المنتج.

ب- الأنافة:

أنافة المنتج تعني ارتباط الشكل بالوظيفة. وهي حالة وسط بين التعقيد الممل والتبسيط المخل. فالمنتج العظيم

انتق موظفيك من العاقرة العنيدين

العاقة هم أولئك الذين ينظرون إلى آخر مبتكرات التكنولوجيا كأنها لعب أطفال. فلا شيء يرضيهم ولا علم يكفيهم. قد تطلق عليهم لفظ "متاللين" لأنهم يحلمون بيوتوبية المدينة الفاضلة كالتي تظهر في أفلام الخيال العلمي. كما يؤمنون إيماناً راسخاً بأن في مقدورهم تغيير العالم بمختار عاتهم وأعمالهم، ولذا يأخذونها مأخذ الجد. يظهر هذا بوضوح في قدر الحماس والعصبية التي يتكلمون بها عن أعمالهم.

فعندما تشرع في تعيين أعضاء فريق الابتكار لا تنسق إلى اختيار العاطلين أو من ليست لهم قيمة في سوق العمل وذوي المهارات المتدنية لرخص أجورهم، وتواضع مطالبهم. فهو لاء سيكلوفونك الكثير فيما بعد. فيكفيك عجزهم عن ابتكار منتج جديد أو حتى تطوير المنتج القديم، بل إنك لن تستطيع دفعهم إلى ذلك مهما فعلت.

عكس ذلك هو ما يحدث مع العاقرة والمبتكرین. فإذا تمكنت من إقناع هؤلاء بالانضمام إلى شركتك فهذا أكبر دليل على نجاحك. ذلك أنه من المستحيل أن يقبل هؤلاء العاقرة العمل في مكان لا يؤمنون بقدراته على تحقيق نجاحات باهرة. مع هؤلاء يمكنك التغاضي تماماً عن المؤهل العلمي. فهم لا ينالون أبداً من التعليم النظامي ذلك القدر الذي يقيـد الروح الإبتكارية لدى الخبراء.

تطبيق:

الق نظرة على مسوغات أو مبررات تعيين الموظفين. هل تعتقد أن أكثرهم فعالية وابتكاراً هم أفضلهم من ناحية المؤهلات العلمية؟

حرية الفوضى:

دع الأمور تسير كما هو مقدر لها، وخاصة مع المبتكرين. ذلك أنهم يختلفون تماماً عن الموظفين التقليديين. فيمكنك مع المبتكرين أن تدع الأمور في حالة من الفوضى. فمن الخطأ محاولة تنظيم هؤلاء المبتكرين أو حتى نصحهم بذلك. ذلك أن بعض هؤلاء العابرة لا يستطيعون الإبداع إلا في بيئه فوضوية.

على العكس من ذلك يكون الأمر مع الموظفين التقليديين. فمع هؤلاء لابد من تنظيم كل شيء. فالموظف التقليدي يرکن إلى الكسل أكثر مما يرحب في العمل. فإذا صادفه وضع غير متوقع أو غير مخطط يتوقف تماماً عن العمل أو التفكير، وكأنه وجد مبرراً وفرصة للتوقف. فأحذر أن تخلط بين فريق الابتكار وبقية موظفي الشركة.

لا تكون عبداً لعميلك، بل قده إلى حيث تريد:

كانت "جوزفين كوشران" زوجة سياسي مشهور حين ابتكرت غسالة الأطباق عام ١٨٨٦. لكن ذلك لم يكن بسبب تراكم الأطباق في مطبخها، فقد كان لديها عدد كبير من الخدم. وقد وفر لها ذلك الوقت والموارد اللازمة للابتكار. وعندما كانت بصد德 طرح غسالة الأطباق في الأسواق، كان عملاؤها يعترضون بسبب وجود الخدم الذين يقومون بهذه الوظيفة. فكان بمقدورها الرد على هذه الاعتراضات. بأن غسالة الأطباق توفر درجة أكبر من تعقيم الأطباق، وذلك لإمكانية استخدام الماء المغلي في تنظيفها، وهو ما لا يمكن للخدم فعله وإن احترفت أيديهم.

و هكذا طالما كنت مقتعاً بمنتجك وتعرف الطرق المتعددة للاستفادة منه، فتستطيع دائمًا أن تكتشف الحاجة التي يشعها. فال حاجات لا تنتهي.

و هناك المثال الشهير للمهندس "سبرليش" الذي عمل، في بداية السبعينيات، لدى "فورد" في إنتاج السيارات. و خطرت له فكرة ابتكار السيارة الـ "فان" أو "الميكروباص"، وهي تختلف عن جميع الطرز السائدة في ذلك الحين. و كيف أن فكرته تلك جعلت مدير شركة "فورد" يفصله من العمل. فقد كان المدير يرى

المنتج السابق، بدلاً من المغامرة في ابتكار منتج جديد.

الثانية: الخبراء الذين يحاولون إقناعه بشتي الوسائل العلمية أن ما يحاوله مستحيل و مصيره الفشل.

الثالثة: هم البائسون الذين يعتقدون أنه حتى لو تم إصدار المنتج الجديد بنجاح، فإنه سيصاب بفشل ذريع في السوق.

لا تخلط بين العملات الجيدة والرديئة:

من الضروري عند التعامل مع الموظفين أن تخلص بشكل دوري من ضعيفي الإنتاجية وغير المبتكرين. فمثلاً ما تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة من السوق، كذلك يطرد الموظفون السيئون الموظفين المبتكرين من مواقعهم بالشركة. فالإجدر بك ألا تسمح أصلاً بدخولهم إلى الشركة، لأنهم يخربون روح الابتكار ويكترون رغبات التجديد.

امنح فريق الابتكار الاستقلال اللازم:

كثيراً ما يندفع المديرون إلى ما يطلقون عليه "دمج الفريق في الشركة". لكن حذار من هذه المصيدة التي تشكل أكبر خطر على فريقك. فإذا جئت إلى دمج فريق الابتكار في فرق متشابكة، كما هي الموضة السارية في الإدارة اليوم، فستقتل إمكاناتهم إلى الأبد. وذلك لأسباب ثلاثة:

أ- سيسبيع فريق الابتكار جل وقته في إنجاز الأعمال الروتينية التافهة التي لا تحتاج لأي مجهد ذهني. وبهذا لن تتمكن من الحصول منهم على النتائج التي وظفتهم من أجلها.

ثقافة الفشل

يقول "البرت يو" نائب رئيس شركة "انتل" في كتابه الجديد: "صناعة المستقبل الرقمي" Creating the Digital Future يجب أن ندرك أن عملية الابتكار فوضوية بطبيعتها. في أحياناً كثيرة لا نعرف كيف نحل مشكلة، ولكن الناس مثابرeriون بطبيعتهم. فنعود و نقول: "لا بد من إنجاز المطلوب. الشركات الجيدة تستثمر المثابرة و تجعل موظفيها يؤمنون أنهم يستطيعون. و هذا الفرق".

يحدث هذا لأن الفشل جزء لا يتجزأ من ثقافة الابتكار. و عندما تقبل هذه الحقيقة تصبح قوية. يجب أن تحرق من الداخل و تواصل الاحتراق حتى النهاية. لقد عشنا في "انتل" أيامًا سوداء بعد فشل معالج "انتل" عام ١٩٩٤. لكننا انتقلنا من الاهتمام بالهندسة إلى الاهتمام بالعملاء، و تحولت الشركة بأكملها لخدمة العميل.

ب- ستزول السرية اللازمة لتغليف أي مشروع يهدف لتجاوز المنافسين. لأن كشف مختبرات المنتجات الجديدة لكل عابر سبيل قد يتسبب في نقل أسرار منتجك الجديد إلى المنافسين.

ج- لا تعتقد أن فريق الابتكار سيكون بحاجة لمعرفة أراء بقية الموظفين عن نتائج ما يقوم به منذ البداية. ذلك أنه من الممكن للغذية العكسية المبكرة أن تقتل المنتج الجديد الذي لم تكتمل مراحل نضجه بعد.

امنح فريق الابتكار

الابتكاري معايير التوفير والادخار حتى يمكننا أن نسميه ابتكارا.

لذا فلا عجب إذن أن تفاح الشركات الجديدة مثل "أمازون كوم" في التغلب على الشركات التقليدية الضخمة. فالشركات الضخمة كثيرة ما توقع نفسها في مشكلات وهمية لتبدل مواردها بحثاً عن حلول بعيدة كل البعد عن الابتكار.

الاتجاه في بحوث التسويق:

كان التسويق حتى وقت قريب هو علم اكتشاف الفرص الجديدة، وكان يبشر باتساع السوق لرجال الأعمال. أما الآن فقد اكتسى التسويق بمسحة تشاومية خطيرة، فأصبح خباء التسويق يذرونا من مخاطر تغيير مميزات المنتج ويفزعونا من عيوب الجودة ويتقلونا بدراسات الجدوى. لقد تحول التسويق إلى سد يعوق الابتكار. ولم يعد متفائلاً أو محفزاً كما كان في الماضي.

نفهم من هذا أن التسويق يتم اليوم لصالح الشركات الكبرى التي تفضل وضع الحواجز والعوائق أمام الوافدين الجدد. فمديرواليوم قد أصبحوا عبيدا للدراسات التسويقية وأرقام الميزانية والدراسات الاستطلاعية، بحيث ما عادوا يفرقون بين دورهم في صناعة المستقبل وبين الاكتفاء في المحافظة على البقاء والاستمرار بشق الأنفس.

أصبح المديرون ينتجون ما تشير به الأرقام ويتصرفون كما يريد السوق ويعملون كما تتطلب مرتباتهم، فما عادوا يعرفون اتجاههم فهو للخلف أيام الللام.

إذا كان هدفك هو الابتكار فتوقف عن مقارنة نفسك بذوي الاتجاهات التقليدية، فهم لا يهذبون إلا إلى تكبيل خطواتك وتحطيم روح المغامرة لديهم ولديك. تذكر فقط أن أفشل منتج في العالم وهو "نيو كوك"، الذي أصدرته "كوكاكولا" قد صدر بناء على بحوث تسويق مستقيضة، كما جاء بناء على رغبة العمالء وبعد دراسة اتجاهاتهم.

ثم تخيل الاعتراضات المحبطه التي كان من الممكن أن يثيرها أي من المنتجات الناجحة حالياً. فمثلاً أضطر أديسون عقب اختراعه لماكينة العرض السينمائي الناطق للاعتذار لأصحاب السينما الصامته، عندما أخبروه بـ¹ بيان أحداً لا يرى بد مشاهدة أفلام ناطقة

الابتكار تحطيم لقواعد الثابتة. لأنها لم توضع إلا لمن لا يقون في قدرتهم على الابتكار، وهؤلاء كثيرون. ولهذا تلقى الناحات الحقيقة قلة.

أن أحداً من العملاء لم يطلب اختراع مثل هذه السيارة، كما أن المخاطرة بطرح هذا المنتج الجديد تختلف كل الدراسات التسويقية. ولكن "سبرليش" باع فكرته لمدير شركة "كرييسنر" المنافسة، والتي كان يديرها حينذاك "لي أياكوكا". وتمكن بفضل تنفيذ هذا الابتكار من إنقاذ "كرييسنر" من الإفلاس وانتصار على شركة "فورد".

نستنتج من هذين المثالين أنه لا يجب التخوّف من إصدار أي منتج مبتكر بحجة أن المستهلك لم يعرب عن رغبته في شرائه. فالمبتكر الحقيقي يعلم أن المستهلك مستقبل سلبي، يكتفي برد الفعل. والمستهلك صاحب الكلمة الأخيرة دائمًا، لكنه ليس صاحب الكلمة الأولى أبداً، لأن المبتكر هو صاحب الكلمة الأولى. فلم يكن المستهلكون يعرفون شيئاً عن معظم المنتجات المتداولة حالياً قبل إنتاجها. فيجب أن تدرك أن هناك فجوة واسعة بين الابتكار وتوقعات العميل. وهذا يعني أن الابتكار يسمح لك بأن تقود عميلك حيث تريده.

ابتکر لنفسک وليس لعميلك:

اعلم أنه ليس هناك عميل متوقع لمنتجك قبل دفعه إلى السوق سواك أنت. لذا صمم المنتج الذي يحلو لك والذي تشعر بأنه سيجعل نجاحك أسهل. بهذا تصبح أنت عميلك الأول، فإذا تمكنت من تسويق المنتج لنفسك وافتتحت به، فاعلم أن هناك الآلاف ممن سيذوبون حذوك.

عليك أن تعرف أن الحاجة ليست أم الاختراع، فالابتكار هو أبو الحاجة، وهو الذي يصنعها. فال حاجات لا تشبع ولا تنقرف وهي موجودة دائمًا أبداً. أما الابتكار فهو الذي يولد الحاجات من بعضها ويطورها إلى مراحل أعلى. خذ مثلاً اختراع الهانف: فقد بدأ بأسلاك البرق، ثم تطور إلى التليفون العادي ثم الخلوي فالمحمول. فـأين كانت الحاجة للتليفون المحمول قبل اختراع أسلاك البرق؟

ابتكار شقيق الادخار:

يصعب على كثير من المديرين فهم المعنى الحقيقي للحل الابتكاري.

ما معنى الحل الابتكاري؟ الحل الابتكاري هو الذي يوفر أفضل النتائج بأبسط الوسائل وأرخصها. أما ما عدا ذلك فهو إهدار وليس ابتكار. ذلك أن كثير من المديرين يعتقدون أنه طالما جاءت المنتجات المبتكرة من الدول المتقدمة فإن ذلك يعني أنها مكلفة. لكن الحقيقة عكس ذلك تماماً!

فليس من الابتكار في شيء شراء صاروخ فضاء لنقل المسافرين بسرعة. بل لابد أن تتوفر في الحل

فهرس الخلاصة

أليس في الإمكان أبدع مما كان؟.....	١
العلم المجهول:.....	١
ابداً من الصفر:.....	٢
ابداً من الهدف ثم اتجه نحو الوسيلة:.....	٢
فتت المشكلة الكبيرة إلى مشكلات صغيرة:.....	٣
اقلب المعايير:.....	٣
أ- يقلبون معايير السرعة:.....	٣
ب- يقلبون معايير المنافسة:.....	٣
ج- يقلبون رغبات المستهلك:.....	٤
د- يقلبون معايير تميز السلعة والخدمة:.....	٤
لا تخش التجديد:	٤
نقب عن البترول:.....	٤
دفع بمنتجك إلى السوق بأسرع وقت:.....	٤
سلح منتجك بسمات المنتجات العظيمة:.....	٥
أ- التحمل:.....	٥
ب- الأناقة:.....	٥
ج- السهولة:.....	٥
د- إثارة العواطف:.....	٥
اختر قائداً مناسباً لفريق الابتكار:.....	٥
لا تخلط بين العملات الجيدة والرديئة:.....	٦
امنح فريق الابتكار الاستقلال اللازم:.....	٦
امنح فريق الابتكار حرية الفوضى:.....	٦
لا تكون عباداً لعميلك، بل قده إلى حيث تريده:.....	٦
ابتكر لنفسك وليس لعميلك:.....	٧
الابتكار شقيق الادخار:.....	٧
لا تثق في بحوث التسويق:.....	٧
خطط لتنتج كما تحب وتقدر:.....	٨
تجاهل المنافسين، لكن بعد أن يجعلهم يلهثون وراءك	
وراءك.....	٨

بيانات الكتاب

Title: Rules for Revolutionaries
 Author: Guy Kawasaki
 Publisher: Harper Business
 Pages: 206
 Date: 1999
 ISBN: 0-388-730996-8

خطط لتنتج كما تحب وتقدر:

"تحن نحلق بخيالنا لنترك أيدينا حرة تمارس الإنتاج ". علينا إذن أن نفكّر بعقولنا لا بخيالنا وأن تفصل بين الخيال و الواقع ثم نعيد الربط بينهما. ولكن هذا صعب إلى حد ما – بافتراض أنه مفهوم. فلكي تمارس الابتكار لابد أن تطلق من الخيال وأن تحلق بعيداً عن تقاليد التسويق والإنتاج المعروفة. و عندما تبدأ الإنتاج، عليك أن تعود مرة أخرى إلى الواقع مستخدماً الخطة المرنة كوصلة تصل بين الخيال والواقع. فالخطة ذات أهمية حيوية للابتكار. فهي الجسر الذي تعبر عليه الابتكارات من الحلم إلى الحقيقة. وهناك نوعان من التخطيط:

- التخطيط أحادي الاتجاه:

و فيه يخرج المنتج من خيال المبتكر إلى تصميمات المهندس إلى قسم التسويق، ثم ينتهي به الأمر إلى يد العميل، ثم يتوقف خط السير. ولكن لا يليث مثل هذا المنتج وأن يتوقف بعد وقت قصير من اللقاء نفسه.

- التخطيط الدائري :

و يتكون من نفس الخطوات السابقة ولكنها تعود لتصب في خيال المبتكر مرة أخرى ليقوم بالتعديلات الإبتكارية ويفاجئ العميل مثلاً يفاجئ المنافس.

تطبيق:

ارسم دورة تخطيط أحد منتجاتك على ورقة بيضاء. أطلب من مساعديك رسم نفس الدورة. هل تلاحظ اختلافاً بين ما رسمته أنت وبين ما رسمه زملائك؟

تجاهل المنافسين، لكن بعد أن يجعلهم يلهثون وراءك

عندما تتقدّم إلى الأمام، فأنت لا تغير من يختلفون وراءك أي اهتمام. فتجاهله للمنافسين لا يتحقق إلا بعد أن تتخطّفهم. فعندما أنتجت "ياماها" البيانو الرقمي تجاهلت كل المعايير التي وضعها المنافسون وتجاهلت المسابقات والابتكارات الجديدة حول أنواع الخشب ومرنونة الأوّتار.

ذلك هي قواعد الابتكار التي تتبعها الشركات العالمية و تمارسها في حياتها اليومية. فالابتكار موقف من الحياة. و كل من يحيا في عالم الأعمال عليه أن يختار إحدى طرفيّن: أما تقليد الآخرين، وأما تجاوز المنافسين. فالتقليد من أسهل الحواجز التي يمكن اخترافها و هو من اشدّها إعاقّة لمن يستظل بها و يرکن إليها. فعليك أولاً أن تتخطّى الحواجز التي تصنّعها بنفسك، إذا أردت أن تبني سوداً في وجه منافسيك.